



Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

The 11<sup>th</sup> International Scientific Conference

Under the Title

“The role of humanities, social and natural sciences in supporting  
sustainable development”

المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر

تحت عنوان "دور العلوم الانسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة"

10-9 ديسمبر 2020 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2020/>

---

## **Managing Knowledge Projects and their Importance in Educational Institutions and Universities in the Public and Private Sectors**

ALI ZUHAIR ALI ALSUHAYMI

King Abdulaziz University- PhD Researcher in Information Science

Kingdom of Saudi Arabia – Jeddah

**Abstract:** The current study aimed to shed light on the management of knowledge projects and its importance in educational institutions and universities in the public and private sector, as the results of the study showed the importance of managing knowledge projects in educational projects and implementing them in a correct scientific manner, and that universities and other educational institutions in the private and public sectors spend very large sums in developing Knowledge among its employees. The results also showed that the Kingdom of Saudi Arabia aims, in its Vision 2030, to increase competitiveness and raise the rankings of its universities. From this goal, knowledge projects were launched at the Ministry of Education directed at universities to support research and innovation. The vision also included that at least five Saudi universities become among the best (200) An international university by 2030. The researcher recommended the necessity of establishing specialized departments in the management of knowledge projects in educational institutions and universities in the public and private



sectors, and also recommended the application of the ten knowledge areas Areas Knowledge10 in managing knowledge projects to ensure the success of the project with the highest success rate.

**Keywords:** project management, knowledge project management, universities.

إدارة مشاريع المعرفة وأهميتها في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاعين العام

والخاص

علي زهير علي السهيمي

جامعة الملك عبدالعزيز - باحث دكتوراه فلسفة في علم المعلومات

المملكة العربية السعودية - مدينة جدة

[aalsoheme@kau.edu.sa](mailto:aalsoheme@kau.edu.sa)

**الملخص:**

هدفت الدراسة الحالية إلقاء الضوء حول إدارة مشاريع المعرفة وأهميتها في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أهمية إدارة مشاريع المعرفة في المشاريع التعليمية وتنفيذها بطريقة علمية صحيحة، وأن الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى في القطاعين الخاص والعام تصرف مبالغ كبيرة جداً في تنمية المعرفة لدى منسوبيها، كما أظهرت النتائج أن المملكة العربية السعودية تستهدف في رؤيتها 2030 زيادة القدرة التنافسية ورفع تصنيفات جامعاتها فمن هذا الهدف انطلقت مشاريع معرفية بوزارة التعليم موجهة للجامعات لدعم البحث والابتكار، كما تضمنت الرؤية بأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (200) جامعة دولية بحلول عام 2030.

أوصى الباحث بضرورة إنشاء إدارات متخصصة في إدارة المشاريع المعرفية في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص، كما أوصى تطبيق المجالات المعرفية العشر Areas Knowledge10 في إدارة مشاريع المعرفة لضمان نجاح المشروع بأعلى نسبة نجاح.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع ، إدارة مشاريع المعرفة ، الجامعات .



## المقدمة

أن الدول المتقدمة تطورت من خلال البحث العلمي في الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة في مختلف العلوم والتخصصات, وأن اهتمام الدول المتقدمة بالمعرفة في إدارة المشاريع منذ 1985م كان له دور هام في تقدمها في شتى المجالات, وبدأت الدول الأخرى في نفس الاتجاه والاستفادة من مواردها الطبيعية والاقتصادية في تطوير مشاريعها, ففي عام 1985م ظهرت أول دراسة حول إدارة مشاريع المعرفة قامت بإصدارها المجلة الدولية لإدارة المشروع في المملكة المتحدة تحت عنوان: نظم قائمة على المعرفة في إدارة المشاريع, حيث هدفت هذه الدراسة إلى أخذ آراء الباحثين والمهتمين حول أهمية المعرفة في إدارة المشاريع, وشارك في هذه الدراسة سبعة وخمسين باحثاً ومهتماً وتففقوا جميعاً على أهمية المعرفة في إدارة المشاريع.

سنقوم في هذا البحث بعمل دراسة عن إدارة مشاريع المعرفة وأهميتها في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص من واقع الدراسات السابقة (أبحاث علمية, رسائل ماجستير, رسائل دكتوراه, مقالات علمية). ويقدم الباحث مقترحاً لإنشاء إدارة متخصصة في إدارة مشاريع المعرفة تشتمل على عدة إدارات لتحقيق أهدافها وتطلعاتها, ومن هذه الوحدات ما يلي:

1- إدارة التخطيط والدراسات. 2- إدارة الجودة. 3- إدارة العلاقات الداخلية والخارجية.

4- إدارة المخاطر. 5- إدارة الموارد البشرية. 6- الإدارة المالية.

7- إدارة الاستشارات الأكاديمية. 8- إدارة المتابعة والقياس والتقييم.

## المشكلة البحثية:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة مشاريع المعرفة في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص, حيث يستثمر في المشاريع المعرفية مبالغ كبيرة من ميزانية الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى, وأن كثير منها تواجه عدة تحديات في إدارتها لمشاريعها المعرفية مثل: التخطيط والميزانية وإدارة والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتقويم وإغلاق المشروع, والسعي إلى تحقيق جودة عالية وإدارة المشروع من المخاطر المحتملة مثل: المخاطر الاقتصادية والسياسية والبيئية والأكاديمية والصحية والاجتماعية, ووضع خطط بديلة حتى لا يتعثر المشروع.

## أسئلة الدراسة:

تعد الدراسة الحالية محاولة للإجابة على السؤالين التاليين:

(1) ما أهمية إدارة مشاريع المعرفة في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص؟

(2) ما هو دور مشاريع المعرفة في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص؟



### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على المشاريع المعرفية وإدارتها بشكل علمي وعالمي مما يساعد على تحقيق أعلى مستويات النجاح في المؤسسات التعليمية والجامعات معتمدة هذه الإدارة إلى أسس علمية في علم إدارة المشاريع للبحث عن المعرفة المفقودة في المجال الطبي والصناعي والتقني والعلوم المعرفية الأخرى.

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Hansen, & Moorek & Willow 2019) لاستكشاف إطار لمشاريع الابتكار بين الجامعات والمصانع و بناء منصة المعرفة التعاونية ، والتركز على المعرفة والتكنولوجيا الجديدة في المنتجات والعمليات التجارية جديدة. يستكشف هذا العمل البحثي كيف يمكن لنموذج إدارة المعرفة الجديد الذي تم إنشاؤه لمشاريع الابتكار في صناعة الجامعات و دعم الجامعات والشركات الصناعية ومديري المشاريع والعاملين في مجال المعرفة للمساعدة في تحسين نتائج الابتكار من هذه المشاريع , مع التركيز على عمليات المعرفة في مرحلة ما قبل مشروع وأثناء المشروع وعند الانتهاء من المشروع وتبين النتائج أن نموذج إدارة المعرفة يساهم فيما يلي:

- (1) بناء منصة المعرفة طويلة الأجل.
  - (2) التركيز على مبادرات إدارة المعرفة التي هي شروط مسبقة للنجاح نتائج المشروع.
  - (3) دمج الاحتياجات الصناعية الحقيقية ومعرفة المستخدم النهائي..
  - (4) التطبيق المنهجي لنموذج لمشاريع الابتكار يمكن أن تدعم البناء المستدام لمنصة المعرفة التعاونية بين الجامعة والمصانع .
- تناول المقالة أداء نموذج إدارة المعرفة خلال مراحل المشروع المختلفة : نقاط القوة والضعف فيه ، بالإضافة إلى اتجاهات التنمية وفرصها.

تشير الدروس المستفادة إلى أن التطبيق المنهجي لإدارة المعرفة سيكون النموذج هو المحرك الرئيسي لمزيد من التطوير. كما هدفت دراسة (الغامدي، 2019) إلى إبراز أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع ، وإن إدارة المعرفة Knowledge Management (KM) وما تتضمنه من رأس مال بشري وفكري Intellectual Capital متمثل الأساس الذي تركز عليه تقدم الأمم وتطورها، وهذا يشكل تحدي كبير بالنسبة لمدراء المشاريع من أجل إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها. وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى توضيح أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع (PM) Project Management من خلال التعرف على أثرها في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع، وفي سبيل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي.

توصلت الدراسة البحثية إلى أن النماذج والأطر التي اقترحتها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة Knowledge Areas 10 لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال اتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة



ومن خلال تعزيز التواصل بين اصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة العرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع Project lifecycle من خلال عقد الورش والممارسات المهنية التدريبية الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة، وتقييم العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة المعرفة والتي يمكن توظيفها في إدارة المشاريع.

وكان الهدف من دراسة (فقيها، 2019) وضع استراتيجية إدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز، حيث قدمت الدراسة أطر ومقترحات لبناء استراتيجية لإدارة المعرفة للإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز وذلك من خلال تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحديد أهداف الإدارة، والتعرف على الاجراءات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على منهج دراسة حالة باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SOWT) حيث تم اختيار خبراء من الإدارة العامة للمشاريع ورصدت آرائهم من خلال استبانة للتعرف على أهم الأهداف والإجراءات التي تساعد في اقتراح استراتيجية لإدارة المعرفة، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج والتوصيات أبرزها العمل على تضمين إدارة المعرفة ضمن أقسام الهيكل الإداري للإدارة العامة للمشاريع، وتوفير الدعم الكافي لإنجاح هذه الإدارة من خلال توفير الامكانيات البشرية والتقنية والبنية التحتية، ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة بإدارة المعرفة والخلفية التقنية ومهارات التواصل، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة والمشاركة بها وبالخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لتفاسم وتبادل المعرفة، كما تبنت الدراسة اقتراح عدد 26 مبادرة لبناء استراتيجية لإدارة المعرفة ودعت إلى تنفيذها وتطبيقها خلال الفترة القادمة.

بينما اهتمت دراسة ( الزهراني، 2019) بوضع آليات توثيق المعرفة الضمنية للمشاريع الحكومية ، كما هدفت الدراسة الى الكشف عن آليات توثيق المعارف الضمنية للمشاريع الحكومية في أمانة محافظة جدة من خلال الكشف عن واقع تطبيق آليات توثيق المعرفة الضمنية، وتحديد الطرق المتبعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات إدارة المعرفة (التشخيص - التوليد- المشاركة)، والكشف عن آليات توثيق المعرفة الضمنية، وتحديد مدى تطبيق المركز المعرفي في أمانة محافظة جدة لعمليات إدارة المعرفة الأساسية في مشاريعها المختلفة، بالإضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجات تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة والمهارة والتفكير) في مشاريع أمانة محافظة جدة تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة، حيث تم استخدام ثلاث أدوات وهي الاستبانة والمقابلة وقائمة المراجعة لتحليل المحتوى وقد تم تطبيقها على مجتمع الدراسة الكامل بالحصص الشامل على جميع الموظفين في أمانة جدة في خمس إدارات ووحدات إدارية مكونة من (57) موظفاً، وبعد التأكد من الخصائص السيكمومترية للأدوات الثلاثة (الصدق والثبات)، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة والمهارة والتفكير) في مشاريع أمانة محافظة



جدة من وجهة نظر العاملين كانت "عالية" حيث جاء بُعد التفكير بالرتبة الأولى ، وتبين أنّ أبرز الطرق المتبعة لتحويل المعرفة الضمنية إلى عمليات إدارة المعرفة (التشخيص والتوليد والمشاركة) في مشاريع أمانة محافظة جدة، "تحديد أنواع المعرفة المتوفرة لدى أمانة محافظة جدة " بنسبة تطبيق (75,4%) . " انشاء سجلات مالية" بنسبة تطبيق (80,7%) ، و"أشجع زملائي على التواصل وتبادل الأفكار والآراء" بنسبة (89,5%) ، ، وأن النسبة العامة لآليات التوثيق التقليدية في أمانة جدة كانت بنسبة عالية تبلغ (64,9%) وقد جاء استخدام وكتابة التشريعات واللوائح المحفوظة على موقع الأمانة بنسبة (78,9%) بالرتبة الأولى وأقلها استخدام أسلوب سرد القصص (40,4%)، وأبرز آليات التوثيق الإلكترونية: استخدام شبكة اتصالات داخلية (انترانت) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة الضمنية بين كافة الاقسام والموظفين في داخل امانة محافظة جدة بنسبة (87,7%)، وأقلها استخدام برامج تحويل الصوت الى نص بنسبة (42,1%)، وأبرز المعوقات التي تواجه الأمانة في توثيق المعرفة الضمنية تتعلق بالثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة بنسبة (68,42%) بينما توزعت باقي النسبة على كل من المعوقات التكنولوجية والمعوقات القيادية، كما تبين من تحليل محتوى المركز المعرفي في أمانة محافظة جدة عدم توافر (منصات لمجموعات فرق العمل، إتاحة ادلة العمليات التشغيلية اليومية للأقسام والإدارات)، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول تقدير درجات تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة والمهارة والتفكير) في مشاريع أمانة محافظة جدة تُعزى لاختلاف العمر والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والإدارة التي يتبع لها الموظف والمستوى الإداري والمستوى الوظيفي.

وكان من أبرز التوصيات ضرورة العمل على تطوير المركز المعرفي الموجود في أمانة محافظة جدة حتى يُحقق أهدافه المنشودة، وضرورة الاستفادة من الخبرات المجاورة من خلال البحث عن إنجازات الغير في البلديات الاخرى، وأيضاً العمل على دراسة الخبرات والتجارب الماضية في بيئات مماثلة، كما اوصت الباحثة بضرورة اضافة تبويب خاص في المركز المعرفي بميثاق الاداء الموحد والذي يشمل استراتيجية الادارات ومؤشرات الاداء الخاصة بها وادلة اجراءاتها وسياساتها وتحديثها بشكل دوري.

ركزت دراسة (Nada, 2017) على بناء منظور لإدارة المعرفة في مكتب إدارة المشروع ، حيث كان الغرض من هذه الورقة هو التحقيق في تحويل المعرفة الضمنية للمشاريع إلى معرفة واضحة متاحة في مكاتب إدارة المشاريع ، واستخدام دراسات الحالة ، حيث تم جمع المعلومات في الموقع بالملاحظة، ومقابلات مع المدراء في مكتب إدارة المشروع. تُظهر النتائج بأهمية تحويل المعرفة الضمنية للمشروع إلى معرفة واضحة، وأهمية دمج المعرفة في الممارسات التشغيلية وحفظها في قواعد بيانات الشركة، كما تم تقديم الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي ، حيث تؤثر على عملية تبادل المعرفة بين الموظفين ، ويجب على مديري المشاريع التأكيد على أهمية إدارة المعرفة وتبادل المعرفة وتخزين المعرفة أثناء القيام و تطوير المشاريع.

هدفت دراسة ( دهليز، عنبر، 2017) لقياس " أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين ، ووضع اختبار لقياس أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية



العاملة في قطاع غزة. كما وهدفت الى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة والفاعلة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من 220 مدير ومنسق مشروع وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87%).

توصلت الدراسة الى أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وينسب عالية، حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على الترتيب الأول في التحليل الوصفي بنسبة 15.84% تليها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب 52.83%، 18.83%، 01.83% على التوالي، بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة بنسبة 64.80%. كما وبينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة 24.82%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين زيادة جودة المشروع؛ كما توصلت الدراسة الى أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة مشتريات المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع) تؤثر في جودة المشروع.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع الى جانب بعض التوصيات الأخرى.

أما دراسة (النقيب ، 2006) ركزت على إدارة مشاريع المكتبات الرقمية العربية في بيئة المعرفة ، حيث كان هدف توضيح أسباب نجاح المشروعات التي أظهرت أن العامل الحاسم في تنفيذ نجاح للمشروع هو القبول الثقافي، فمشروعات المكتبة الرقمية غالباً ما تغير بطريقة كبيرة الأسلوب الذي يعمل به ويتفاعل من خلاله الموظفون الأفراد ومجموعات العمل والأقسام، وفي الغالب تجد أن هذه العملية ليست بالسهلة وستحدث نقلات أو تحويلات ثقافية والتي من الممكن أن تستهلك الوقت وربما تتطلب المزيد من المصادر أكثر مما هو متوقع ومن أجل أن تجعل هذا النوع من التغيرات يقع فإن مدير المشروع في حاجة إلى أن يكون قائد ذو مهارات متعددة الأوجه وخبيراً في الجانب الفني أو التقني ويجب أن يتمتعوا بالمهارة العالية في تشكيل وقيادة الفرق، وتعتبر من أهم مهام مدير المشروع إزالة العقبات من طريق فريق المشروع، فإذا كنت تقوم بهذا بنجاح فإنك في الطريق الصحيح إلى مشروع ناجح يجب على مدير المشروع أن يستشرف المستقبل لكن لا بد أن يعمل في الحاضر وأن يقوم بتجميع الأشياء معا بطريقة سهلة وغير معقدة بينما يقوم بعمل شيئاً بارزاً، وهذه ليست المهارة التي يولد الناس وهي معهم، بل إنها مهارة يتم تطويرها بمرور الوقت، لذلك تدرب حيث إنها هي الطريقة الوحيدة لكي تصبح خبيراً.



وتوضح دراسة (Lernie, 2004) العلاقة بين تطوير إدارة المشاريع و استخدام إدارة المعرفة ، و تحديد إذا ما كانت هناك علاقة إيجابية بين إدارة المشاريع و استخدام إدارة المعرفة, وهل وجدت هذه العلاقة، ما هي ممارسات إدارة المعرفة التي يستخدمها ممارسو إدارة المشاريع الهامة لتحسين إدارة المشروع، و ما هو أثرها ؟

مسحت الدراسة (99) مديراً من مدراء المشاريع المنتسبين إلى معهد إدارة المشروع، و هم غالباً من مؤسسات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات. أخذ الاستطلاع الطابع الوصفي التقييمي غير التجريبي، و اعتمد التقييم على مقياس ليكرت. أشار المدراء المشاركون في الدراسة إلى أن لاستخدام ممارسات إدارة المعرفة أثراً إيجابياً على إنجاز متطلبات المشروع الوظيفية / التقنية، و التي تسهم في :

- 1- تحقيق المتطلبات الوظيفية.

2- إنتاج منتجات تفوق توقعات المشتري.

3- التخفيف من سوء الفهم.

4- تقليل عدد المخاطر للمشروع.

5- تقليل كلفة المشروع.

### منهج الدراسة

أعتمد البحث على المنهجي الوصفي باعتماده على الدراسات السابقة والمقالات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه والكتب ومحركات البحث وقواعد المعلومات العربية والأجنبية.

استخدم الباحث أداة الملاحظة للحصول على المعلومات من خلال قواعد المعلومات ومحركات البحث العلمية، وهذا أسلوب يستخدم في المنهج الوصفي من بين عدة أساليب مثل: المقابلة، والاستبيان، والتجربة.

اعتمد الباحث على محركات البحث الرقمية مثل: محرك البحث العلمي Google Scholar، ومحرك البحث العلمي ERIC، محرك البحث العلمي Bielefeld Academic Search Engine (BASE)، واعتمد الباحث على عدة قواعد معلومات عربية ومنها: دار المنظومة للرسائل العلمية، والمنهل، وبنك المعلومات العربي، واثراء المعارف الرقمية، والمجموعات العربية على الانترنت - جامعة نيويورك، وقاعدة العلوم الإنسانية، وقاعدة العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال، وقاعدة معلومات العلوم الإنسانية، وكسوب قاعدة المعلومات الرقمية لدار جامعة الملك سعود للنشر، وقاعدة الأبحاث العلمي بعمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز، وقاعدة الدراسات والرسائل العلمية بمكتبة الملك عبدالعزيز، وقاعدة معلومات مكتبة الملك فهد الوطنية، كما اعتمد على قواعد المعلومات الأجنبية المتوفرة في المكتبة الرقمية السعودية Saudi Digital Library.



## نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال أول: ما أهمية إدارة مشاريع المعرفة في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص؟

تظهر النتائج أهمية إدارة مشاريع المعرفة لعدم وجود إدارة متخصصة في المؤسسات التعليمية والجامعات تعنى بإدارة المشاريع المعرفية بطرق علمية صحيحة, وأن الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى تصرف مبالغ كبيرة جداً في تنمية المعرفة لدى منسوبيها, وإن إدارة المشاريع بطريقة ناجحة سيساهم في تحقيق أعلى النتائج بما يعود على الأقسام العلمية والكليات والمدارس والمعاهد والجامعات بالفائدة وتحقيق تطلعات قيادتنا الرشيدة في بناء وطننا الغالي.

كما تظهر وجود مشاريع معرفية متعددة بحاجة إلى إدارة متخصصة في إدارة المشاريع ومن هذه المشاريع ما يلي:

1- مشاريع تطوير البحث العلمي في الجامعات:

- مشروع التعاون الدولي في البحث والتطوير.

- مشروع دعم البنية التحتية لمركز الأبحاث العلمية في الجامعات.

- مشروع أبحاث ما بعد الدكتوراه في الجامعات.

- مشروع البحوث الاجتماعية الموجهة في الجامعات.

- مشروع الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص.

- مشروع النشر العلمي عالي الجودة والأثر.

2- مشروع تطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات:

- الاتصال العلمي.

- التفرغ العلمي.

- المشاركة في المؤتمرات.

- المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية.

- المشاركة في ورش العمل والندوات.



- 3- مشروع ابتعاث منسوبي الجامعات المعيدين والمحاضرين والأطباء والمهندسين والإداريين والفنيين.
- 4- مشروع الانتاج العلمي في الجامعات .
- 5- مشروع تطوير مهارات المعلمين والمعلمات.
- 6- مشروع تطوير المناهج العلمية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هو دور مشاريع المعرفة في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص؟

تظهر النتائج أن المملكة العربية السعودية تستهدف في رؤيتها 2030 إلى زيادة القدرة التنافسية ورفع تصنيفات جامعاتها فمن هذا الهدف انطلقت مشاريع معرفية بوزارة التعليم موجهة للجامعات لرفع مستوياتها لأعلى التصنيفات العالمية للجامعات, وهذه المشاريع بحاجة إلى إدارة متخصصة في إدارة المشاريع المعرفية لتساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الرؤية بأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (200) جامعة دولية بحلول عام (1452هـ - 2030م).

#### التوصيات

تؤكد نتائج الدراسة على أهمية إدارة المشاريع المعرفية في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص ، و نوصي بإنشاء عدة إدارات متخصصة في إدارة المشاريع المعرفية تحتوي على التالية:

- 1- إدارة التخطيط والدراسات.
- 2- إدارة الجودة.
- 3- إدارة العلاقات العامة.
- 4- إدارة المخاطر.
- 5- إدارة الموارد البشرية.
- 6- إدارة الشؤون المالية.
- 7- إدارة الاستشارات الأكاديمية.
- 8- إدارة المتابعة والقياس والتقييم.

كما نوصي بوضع استراتيجيات لإدارة المشاريع المعرفية في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاع العام والخاص ، ووضع نظام موحد لإدارة المشاريع المعرفية يتضمن أنظمة اكتساب وتوليد ونقل وتبادل المعرفة في مشاريع الابتعاث ومشاريع البحث



والابتكار ومشاريع الاتصال العلمي بين الجامعات والمؤسسات التعليمية والجامعات العالمية المتميزة ، كما نرى إنشاء لجنة دائمة في إدارة المشاريع المعرفية.  
وأخيراً نوصي بضرورة حث الباحثين على زيادة الاهتمام بالبحوث المتعلقة بإدارة المشاريع المعرفية ودورها في تحقيق نتائج عالية في المشاريع المعرفية في الجامعات العالمية.

### المراجع References

- أحمد , أبو بكر سلطان (2017م). إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العملية في القطاعين الخاص والعام والمؤسسات الدولية . ط2 الجزء 2. الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر. ص 278-614.
- أبو زيد، عزة، وبشرى، أشرف، وعزت، ماجد (2007م) استعراض وتقييم لإجراءات دراسة الجدوى لمشاريع البناء العامة في البلدان العربية. مجلة العلوم- جامعة القاهرة- قسم الهندسة الإنشائية - مصر، مج 18، ع1، ص19-33.
- حجازي، هيثم (2013م). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى. ط1 . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخطيب , أحمد وخالد زيغان (2009م). إدارة المعرفة ونظم المعلومات . ط1 . عمان : جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع . ص 7-8.
- خير الدين، موسى (2012م). إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسات إدارة المشاريع. ط1 . عمان: دار وائل للنشر.
- دهليز، خالد عبد السلام، وعنبر، هشام محمود هاشم محمد عواد(2017م). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية - فلسطين، مج 25، ع2، ص1-21.
- دودين، أحمد (2014م). إدارة المشاريع المعاصرة: نظري وكمي . ط1 . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الزهراني، ابتسام حسين(2019) . آليات توثيق المعرفة الضمنية للمشاريع الحكومية: دراسة حالة على أمانة محافظة جدة/إشراف سوسن طه ضليمي. - أطروحة دكتوراه - قسم علم المعلومات- كلية الآداب والعلوم الإنسانية- جامعة الملك عبدالعزيز.
- الزيادات، محمد عواد(2014م). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط2 . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 17-18.
- الغامدي، عبدالسلام محمد (2019م). أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع. شبكة المؤتمرات العربية (المؤتمر العلمي العاشر) بعنوان: التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة- تركيا، ص1966-1967.
- مطر، عبداللطيف محمود (2016م). إدارة المعرفة والمعلومات . ط1 . عمان : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع. ص 43-44.
- النجيب، متولي محمود أحمد (2006م). إدارة مشاريع المكتبات الرقمية العربية في بيئة المعرفة. الملتقى العربي الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة - مصر، ص182-203.

Alexander, Alexif (2010). Knowledge management in existing projects organizations: success criteria and best practices. - Master Thesis - Department of Civil and Environmental Engineering - College of Engineering - Chalmers University of Technology.



Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

Anthony, Young (2010). Merging Knowledge Management with Project Management Project Success, Project Journal and Portfolio Management, 8-19.

O'Connell, Fergus, translated by Ahmed El-Maghraby (2013). All you need to know about project management. Cairo: Al-Fajr House for Publishing and Distribution.

Przisha, Solvita (2011). Knowledge Retrieval Project Management: Project Classification. The 8th International Scientific Conference on Environment and Technology - Riga Technical University - College of Computer Science and Information Technology - Latvia, 33-39.

Belnik, Colbert (1990). Using the management team approach in a knowledge-based systems project: building on the experience of individuals. Expert System Program Management and Expert System Project Management Conference - America - Bethesda, 160-163.

Paul, Cone, Shinagawa, Khan (1999). Knowledge of Software Metrics and Databases for Project Management - USA, 255-264.

Bimson, Boris (1988). Logic based on the conceptual model for knowledge-based program project management. The World Conference on System Science (21st Scientific Conference) entitled: Decision Support, Knowledge and Science Based on Systems Tracking System - America - Kailua-Kona, 255-265.

Thomas, Davenport, David, Long, and Michael Beers (1998). Successful knowledge management projects. Massachusetts Institute of Technology - America, 16-43.  
/ American Management Association (1923). Available at: <https://www.amanet.org>  
(Date of visit: 11/26/2019).

Key words: project management, knowledge project management, Saudi universities, Saudi Arabia vision 2030.

British Project Management Association (2018). Project Leadership: Skills, Behaviors, Knowledge and Values. Available via:  
[https://www.apm.org.uk/media/28426/projectleadership\\_2018\\_web.pdf](https://www.apm.org.uk/media/28426/projectleadership_2018_web.pdf)  
(<https://www.apm.org.uk/> (visit date: 11/26/2019)



International Project Management Association (1965). Available at:  
<https://www.ipma.world/category/news/> (visit date: 11/26/2019.)

Jung, Schreiber (1985). Knowledge acquisition of an integrated system management project.  
.University of Amsterdam - Netherlands, 681-691

Smith, Diederik, Hanon, John (2015). The role of knowledge management in organization  
accuracy in project management. International Journal of Research - United States of America.  
48-59.

Gates (1990). Project management techniques for developing knowledge-based systems. Expert  
System Programs Management and Experts System Project Management Conference - America -  
Bethesda, 104-107.

Katzi, Evaristo, and Zygors (1993). Knowledge Management in Virtual Projects - USA - Maui, 2-  
5.